

**Descripción de los factores motivacionales de los trabajadores del área de consultoría,
de una empresa de servicios en la ciudad de Bogotá**

Proyecto de Investigación Maestría en Gerencia del Talento Humano

María Alejandra Muñoz Quintero
David Steward Barrera Lozano
Autores

Leidy Johanna Gordillo Vásquez
Director del Proyecto
Coordinador de prácticas de psicología

Héctor Alfredo Ramírez Vaca
Codirector del Proyecto
Docente

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano
Bogotá, 2024

Resumen

El presente proyecto de investigación está orientado a describir los factores motivacionales que puedan ser significativos dentro de un grupo de trabajadores, de una empresa de consultoría organizacional y si puede haber diferencias frente a su percepción, tomando como referencia el nivel de cargo desempeñado. Por ello, se implementará un enfoque cuantitativo, ya que se utilizará un cuestionario denominado CMT que cuenta con diferentes dimensiones para valorar la motivación. El tipo de investigación es descriptivo y permitirá hacer a su vez una explicación de la situación problema, así como poder establecer si existe alguna relación entre las dimensiones de la motivación y las variables sociodemográficas elegidas. El sustento teórico se basa en las principales teorías motivacionales, especialmente dos de ellas que se tomaron también como referencia en el instrumento seleccionado, como son la de Maslow y la de Herzberg.

Palabras clave

Factores motivacionales, nivel de cargo, desempeño laboral, motivación

Abstract

This research project is aimed at describing the motivational factors that may be significant within a group of workers in an organizational consulting company and whether there may be differences in their perception, taking as reference the level of position held. For this reason, a quantitative approach will be implemented, since a questionnaire called CMT will be used, which has different dimensions to assess motivation. The type of research is descriptive, correlational and will allow an explanation of the problem situation, as well as being able to establish if there is any relationship between the dimensions of motivation and the chosen sociodemographic variables. The theoretical support is based on the main motivational theories, especially two of them that were also taken as a reference in the selected instrument, such as Maslow's and Herzberg's.

Keywords

Motivational factors, position level, job performance, motivation

Tabla de contenido

Pág.



LISTADO DE TABLAS	4
LISTADO DE FIGURAS	5
Planteamiento del problema	7
Justificación	8
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	9
Objetivo General	9
Objetivos específicos	9
ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS	10
Marco teórico	10
Antecedentes empíricos	15
DISEÑO METODOLÓGICO	19
Tipo de investigación descriptiva de tipo transversal	19
Enfoque metodológico cuantitativo	19
Participantes	20
Instrumento de recolección de datos	21
Procedimiento análisis de datos	23
REFERENCIAS	36

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Presupuesto	19

LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Pirámide de necesidades de Maslow (1987)	12



Factores motivacionales de los trabajadores de una empresa de consultoría organizacional y su relación con el nivel de cargo desempeñado.

La motivación laboral es un concepto que ha sido ampliamente estudiado y por ello también son diversas las teorías motivacionales que han surgido de la mano de autores que se han preocupado por determinar relaciones y diferencias entre la motivación y otros conceptos como la satisfacción, la felicidad, sentido de pertenencia y demás.



El presente proyecto de investigación está enfocado en la descripción de los factores motivacionales de los trabajadores de una empresa de servicios, en el área de consultoría organizacional, con el ánimo de determinar si existe correlación o no entre los mismos, teniendo en cuenta los niveles de cargo desempeñados, ya que en el área objeto de análisis existen niveles de jefatura, consultores, analistas y aprendices. Se llevará a cabo a través de un estudio con enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y se implementará un instrumento para la recolección de información que se denomina Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT.

El principal aporte del trabajo para la formación como psicóloga y como administrador de empresas, es poder adquirir mayor información frente a los factores motivacionales que puedan estar influyendo en el desempeño de los trabajadores y poder estructurar acciones aterrizadas a la realidad, que permitan hacer una mejor administración del recurso humano en lo que tiene que ver con su motivación para realizar el trabajo, el sentido de pertenencia con lo que se hace y con la organización en general.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Algunos estudios en Colombia han mostrado resultados que deben ser de preocupación de todos, especialmente de los empleadores quienes tendrán que tomar medidas para mantener motivados a los trabajadores ya que puede haber un impacto sobre la productividad, el sentido de pertenencia y otros aspectos relevantes. Con base en lo anterior, un estudio del año 2016 realizado por la empresa de consultoría Adecco reveló algunos datos interesantes luego de encuestar 600 personas, de las cuales el 45% eran mujeres y el otro 55% restante eran hombres. Dentro de las conclusiones estaba que el 60% de quienes fueron encuestados, refieren que no reciben algún tipo de incentivo por parte de su empleador y, por ende, otro hallazgo fue que el 61% de los participantes no se encuentran motivados.

Ahora bien, a causa de la pandemia, en el año 2020 esta misma empresa de consultoría realizó otro estudio demostrando que efectivamente la motivación era un tema que había sido impactado y que estaba afectando a las organizaciones, especialmente en lo que tiene que ver con las relaciones interpersonales, la cultura y la motivación, debido a que había también una desconexión emocional.

Siguiendo con esta misma línea, se destaca otro estudio de referencia realizado por la empresa de consultoría Change Américas, en el más reciente pulso, refiere que 2 de cada 10 empleados se sienten desmotivados o desalentados en el momento de realizar sus labores, pese a que el 60% de los participantes refieren si sentirse a gusto con su trabajo, también

reconocen que con el paso del tiempo no lo realizan con la misma pasión y/o compromiso de antes. Pese a las iniciativas que desarrollan las empresas por mantener a sus trabajadores motivados, esta empresa consultora también resalta algunas de las situaciones que pueden incidir para que esta no se refleje de la manera esperada, como pueden ser las dificultades asociadas al clima laboral, beneficios e incentivos diseñados sin estrategia y escaso seguimiento al desempeño a través de indicadores de gestión que permitan establecer planes de mejora aterrizados a la realidad. Por tal motivo, se hace necesario indagar más profundamente a cerca de los aspectos que generan motivación en los trabajadores y como poder utilizar esta información para generar acciones que funcionen como mecanismo de retención y de mayor productividad en las empresas.

Por lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores motivacionales que predominan en los trabajadores de una empresa de consultoría organizacional y sus características sociodemográficas y ocupacionales?

JUSTIFICACIÓN

El trabajo de la motivación laboral es esencial para mejorar el rendimiento organizacional, retener talento, promover un entorno laboral saludable y abordar diversos desafíos en el ámbito laboral. Teniendo las variables como lo son el desempeño organizacional, la mejora continua de clima laboral, la adaptación a los cambios, salud y bienestar de los empleados y promover la cultura organizacional positiva que afecta a la percepción de la empresa tanto interna como externa, atrayendo talento y clientes.

Frente a la importancia de la motivación en el contexto laboral, se ha comprobado que tiene capacidad de influir sobre las personas, especialmente en lo que respecta al desempeño laboral. Como lo menciona Santrock (2002) citado por Merchán y Vera (2022), la motivación hace alusión a las razones que tienen las personas para comportarse de una manera u otra, y en este caso, cuando se habla del comportamiento motivado se puede hacer evidente cuando se cumplen características como la vigorosidad, que este comportamiento sea dirigido y que se mantenga en el tiempo. Esta información debe estar al alcance de las empresas, ya que, si se dan la oportunidad de conocer a su población trabajadora, pueden generar acciones estratégicas que impacten positivamente tanto a las personas como a la organización en general.

Este análisis descriptivo, puede ser tomado como línea base para alimentar las acciones tendientes a aumentar y mantener la motivación de los trabajadores, ya que nunca se ha realizado un estudio de este tipo dentro del área al que pertenecen los participantes y puede

generar valor a la hora de establecer dichas estrategias como mecanismo de retención del talento, pues como se ha mencionado, la motivación laboral en la actualidad atraviesa unas dificultades a nivel general, debido a los cambios que se han suscitado también en los últimos años como la pandemia por el Covid 19, que aceleró de alguna forma la implantación de escenarios como el trabajo en casa, el modelo de alternancia y que se puede resaltar como un factor determinante a la hora de conseguir o mantener un trabajo para muchas personas.

Por tanto, es necesario identificar cuáles son esos factores motivacionales y poder traducirlos en alternativas que no solo impacten el desempeño laboral de los trabajadores sino la imagen corporativa y la productividad de la organización.

La contribución del proyecto para la empresa, específicamente en el área de consultoría, es poder utilizar la información recolectada como insumo para orientar las acciones enfocadas a generar valor como empleador y motivarlos teniendo en cuenta las diferencias entre los niveles de cargo, debido a que las acciones que se generan normalmente provienen de los resultados de la encuesta de clima laboral que realizan a través de pulsos cada tres meses, pero no se enfoca en la motivación y tampoco se traducen en acciones más específicas sino transversales.

En resumen, en el año 2023, la motivación laboral sigue siendo crucial para abordar los desafíos específicos y aprovechar las oportunidades emergentes en el entorno laboral actual. Las organizaciones que reconocen y priorizan la motivación de sus empleados están mejor posicionadas para alcanzar el éxito a largo plazo.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

OBJETIVO GENERAL

Describir las características motivacionales, sociodemográficas y ocupacionales de los trabajadores de una empresa de consultoría organizacional del sector servicios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar las características motivacionales de los trabajadores a través de la aplicación del cuestionario de motivación para el trabajo CMT.



2. Realizar una descripción general de los trabajadores a nivel sociodemográfico y ocupacional.
3. Brindar sugerencias con base en los principales hallazgos que puedan ayudar a fortalecer la motivación de los trabajadores.

ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS

MARCO TEÓRICO

Como se ha mencionado, la motivación ha sido un tema bastante estudiado a lo largo de los años, y es un concepto que se ha ido también cobrando relevancia en diferentes contextos, especialmente el laboral, ya que se ha identificado su posible impacto sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones y por supuesto, sobre su desempeño laboral. Es por esto, que en el apartado siguiente se van a traer a colación algunos supuestos y argumentos teóricos al respecto para tener una mejor comprensión de su importancia e impacto.

Son múltiples los beneficios que trae consigo tener personas motivadas en los equipos de trabajo y muchos autores han estudiado sobre ello, por lo cual, se traen algunos a colación mencionados por Cerón (2015); el más conocido de todos puede ser el aumento de la producción dada por el esfuerzo adicional que pueden llegar a realizar los trabajadores para alcanzar los resultados esperados, el impacto sobre la calidad de vida y a su vez sobre el sentimiento de orgullo y uno de los que han tomado más fuerza en la actualidad, la retención del talento humano, ya que debido a los cambios en las formas de trabajo y sobre las condiciones de vida, se ha vuelto un desafío lograr de cierta manera que las personas se mantengan en las organizaciones pues se le da relevancia a los factores de motivación individual que resultan decisivos a la hora de permanecer o no en una empresa.

La motivación tiene una connotación subjetiva importante, y es que como muy bien lo describe Reeve (2009) no siempre lo más obvio es tratar de entender por qué las personas realizan una actividad y no otra, porque se prefieren ciertos hobbies y en general, por qué se hacen ciertas elecciones. Existen factores implicados que determinan que un comportamiento inicie de cierta manera, se mantenga o incluso se abandone. Por lo anterior, uno de los aspectos que dicho autor ha argumentado es acerca de la intensidad de los comportamientos, y es que de por sí este componente es tan complejo como la motivación misma, pues se dice que incluso es cambiante en una misma persona.

Esto tiene mucha relevancia, puesto que, en el ámbito organizacional, como se menciona, un trabajador puede tener un ritmo de trabajo más acelerado en un momento dado o en ciertos días, mientras que en otros ese ritmo puede disminuir, lo cual se va a ver reflejado en su desempeño. Dicho esto, el autor resalta el papel de las diferencias individuales en los procesos de motivación.

Uno de los aportes clásicos frente al estudio de la motivación lo hace Murray (como se citó en García López, 2008), habla del concepto de necesidad o “need” en inglés, lo que implica una fuerza que hace efectos a nivel cerebral y genera en el individuo cierta respuesta en una dirección específica y dichas respuestas se pueden traducir en consecuencias como resultado de la acción o conducta manifiesta o de las reacciones, sentimientos, expresiones y percepciones subsecuentes.

Murray también hace una distinción interesante entre las denominadas necesidades primarias o viscerógenas y las secundarias o psicógenas, pero sin duda, dentro de sus principales aportes está el concepto de “press” asociado a la presión que puede ejercer el medio ambiente para que las personas puedan responder de una manera ante los diferentes estímulos, ocasionando mayor o menor esfuerzo a la hora de alcanzar los objetivos que se han establecido. De alguna manera, este planteamiento se puede evidenciar también en el ámbito laboral, ya que allí se introducen estímulos como incentivos o recompensas que hacen que los trabajadores aumenten ciertas conductas a la hora de cumplir con las metas propuestas. Dicho esto, se podría relacionar con lo que concluye el autor en cuanto a que no se pueden separar los mecanismos internos y externos, ya que tanto la necesidad como el medio ambiente están implicados en los procesos de motivación de los individuos.

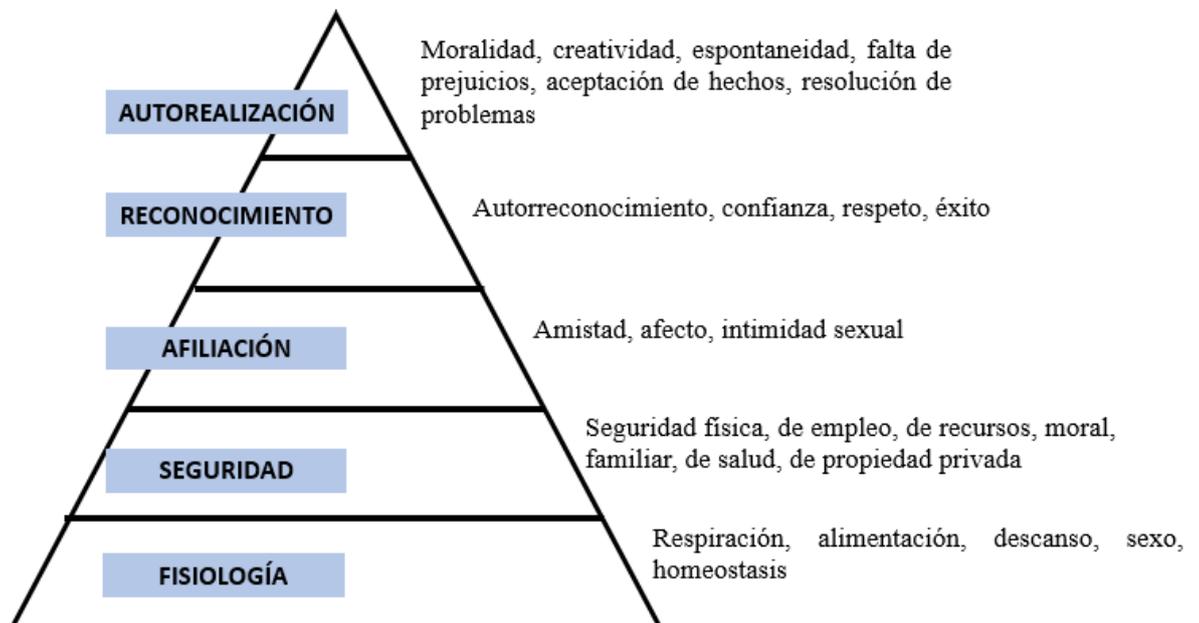
Siguiendo con esta misma línea, es necesario hablar acerca de otro autor de referencia frente a la motivación como lo es McClelland (como se citó en Moran Astorga y Menezes dos Anjos, 2016) quien se pronunció frente a la motivación de logro, como un incentivo natural que moviliza al ser humano para que haga las cosas mejor, con el objetivo de llegar al éxito aunque de fondo puedan existir diferentes razones para conseguir estos fines, pero se hace énfasis en el actuar bien como parte de la motivación intrínseca. De igual manera, en sus diferentes estudios McClelland evidenció que las personas que tenían motivación de logro estaban en una búsqueda constante por hacer las cosas de forma más práctica o que resultara en una estrategia más corta para alcanzar sus objetivos, disminuyendo tiempos, siendo más prácticos, evitando caer en la monotonía. En términos general se concluía que las personas que tenían como característica una alta motivación de logro era aquellos que alcanzaban más fácilmente el éxito profesional y a su vez esto impactaba favorablemente a las naciones en términos económicos.

Del mismo modo, uno de los aportes más conocidos cuando se habla de motivación son los realizados por Maslow con su jerarquía de las necesidades humanas, la cual establece dichas necesidades piramidalmente, con un orden que él denomina lógico donde las necesidades básicas se establecen en la base y se consideran de primer nivel o de supervivencia, y las otras más relevantes hacia la cima o de segundo orden que son las de motivación de crecimiento o necesidad del ser. La teoría argumenta que a medida que se van supliendo las necesidades básicas luego se van a ir alcanzando las demás superiores (como se citó en Carrillo et al, 2009, p. 21). Pese a lo descrito, también cabe resaltar que, aunque el autor considera que existe un orden, se sabe que hay personas que pueden priorizar las necesidades de segundo nivel, a las básicas, es decir no llevar como tal un orden predeterminado, lo que podría asociarse como se ha mencionado a la implicación de las diferencias individuales.

En la siguiente figura se puede visualizar la pirámide con base en lo que plantea el autor Maslow en su teoría.

Figura 1

Pirámide de necesidades de Maslow (1987)



Por otro lado, Herzberg (como se citó en Manso Pinto, 2002) estudió a cerca de las causas de la motivación y la satisfacción laboral, a través de la explicación de la relación entre el dolor y el placer, donde refiere que cuando se elimina la fuente de sufrimiento en una



persona, no necesariamente aparecía el placer, o de forma automática sino que se alcanzaba nuevamente lo que el llamaba punto neutro y que esta contraposición, se podía ver reflejada en el ámbito organizacional cuando se intentaba eliminar la fuente generadora de insatisfacción laboral, no se podía afirmar que los trabajadores llegaran a sentir satisfacción absoluta con respecto a las tareas que desempeñaban. Esto resulta interesante para los empleadores en la medida en que dedican sus esfuerzos en identificar factores de insatisfacción en sus colaboradores para ver de qué forma poder mitigar esa sensación y generar mayor compromiso y motivación, pero muchas veces cuando evalúan dichas acciones pueden sorprenderse al ver que no haya un resultado tan inmediato o favorable. Uno de sus informes más representativos es el de motivación-higiene a través del cual pretendía hablar acerca de la salud mental en la industria, donde hizo algunas conclusiones llamativas como el impacto de los llamados factores independientes y específicos.

Los primeros llamados factores de higiene se asociaban a los sentimientos negativos o de insatisfacción que se podían experimentar en el ejercicio de las labores y por ende la atribución se enfocaba al contexto laboral y su papel principal era eliminar o prevenir cualquier peligro para la salud. Entonces, si no se dan estos factores en el contexto laboral o se introducen de forma inadecuada, la consecuencia es que se genere una sensación de insatisfacción, pero cuando sí se presentan no necesariamente ayudan a que la motivación sea más fuerte, sino que trabajan sobre la satisfacción como tal.

En segundo lugar, hacía referencia a los factores motivadores, los cuales se relacionaban con el contenido del trabajo y que eran capaces de producir experiencias satisfactorias dadas por el reconocimiento recibido frente al desempeño laboral, el sentimiento de autorrealización, las oportunidades de desarrollo, entre otras y que, a diferencia de los factores mencionados en el apartado anterior, estos sí impactaban sobre la motivación. Frente a ello, se podría decir que ambos factores son de vital importancia pero que cuando se habla de motivación es necesario garantizar que se den las condiciones laborales que favorezcan el aumento y mantenimiento de la motivación de los trabajadores.

Ahora bien, la motivación entendida específicamente en el aspecto laboral se define como la interrelación existente entre dos componentes, por un lado, el sujeto o la persona y por el otro estaría el estímulo que sea introducido por la organización para movilizar a los trabajadores al cumplimiento de metas y objetivos haciendo un mayor esfuerzo, pero alineado también a la satisfacción de sus necesidades (Coromoto y Villón, 2018).

De igual forma y como se ha reiterado, la motivación es un concepto aplicable a diferentes dimensiones del ser humano, por lo cual en este apartado se profundiza un poco



más sobre la motivación en el contexto organizacional para entender la influencia que se puede ejercer sobre los trabajadores en este sentido.

Uno de los aportes que van de la mano con lo mencionado, es el de Vroom (como se citó en Marulanda et al, 2014) quién estudió sobre las condiciones que hacían que una persona quisiera pertenecer a una organización, o que quisiera salir de ella. El autor hacía referencia al impacto que tenían las recompensas que se ofrecían, los castigos establecidos, satisfacciones y otro tipo de deprivaciones entendidas como dificultades que pudieran llegar a afectar a las personas y por ende desmotivarlos. Lo interesante es que, el autor menciona que no solo se da importancia al aspecto de la retribución económica, sino que hay otros factores implicados en la permanencia o no, como por ejemplo la aceptación por parte de su entorno laboral o de los compañeros, recibir cierto apoyo por parte de sus superiores, el nivel ocupado dentro de la organización, las tareas que se desempeñan, entre otros.

También, la teoría de la evaluación cognoscitiva planteada por Ryan et al (como se citó en Armas, 2019) explica cómo una persona puede tener ciertos comportamientos bajo la influencia de la motivación intrínseca, pero recibe cierta recompensa de la motivación extrínseca, se puede generar una disminución en la primera (motivación intrínseca) debido al impacto del medio externo que termina controlando la conducta lo cual podría ser algo negativo en la autodeterminación de la persona. Esto puede radicar en que la introducción de incentivos excéntricos para realizar actividades que inicialmente eran mediadas por condiciones motivacionales internas que antes esto pueden disminuir, ya que cuando las recompensas externas, como el salario por ejemplo se vuelve el foco principal, la satisfacción derivada de la actividad en si misma cambia. Esta motivación intrínseca se refiere al impulso interno o disfrute personal que una persona obtiene al realizar una actividad por sí misma, sin necesidad de recompensas externas, pero cuando se introduce una recompensa extrínseca se vuelve dominante puede opacar la motivación, llevando una disminución del interés y la satisfacción asociada con la actividad.

Para Robbins y Judge (como se cita en Padovan, 2020) quienes hacen alusión a la intensidad o persistencia de los esfuerzos que realiza una persona para alcanzar una meta o un objetivo. En este sentido, manifiestan que dicha intensidad por fuerte que sea no necesariamente garantiza resultados positivos o satisfactorios en el desempeño laboral. Por lo anterior, los autores señalan la importancia de considerar tanto la intensidad como la calidad del esfuerzo que se realiza y este último debe estar completamente alineado a los objetivos o metas que se tienen dentro de una organización y se debe ser persistente para alcanzar el éxito.



Otra de las teorías interesantes sobre cómo funciona y se comporta la motivación en el contexto laboral, es la teoría de la equidad laboral de Adams (como se cita en Chow, 2021) la cual expone que las personas hacen una evaluación de su propio desempeño así como de sus actitudes para el trabajo a través de un proceso de comparación entre su contribución como trabajador y los beneficios que recibe a cambio de ello versus las contribuciones y beneficios que otros reciben, y estos otros son personas o referentes que se seleccionan en dicho ejercicio de comparación. Estos referentes no siempre serán o tendrán las mismas características en cuanto al nivel, estatus, rol, tareas y demás que ejerce para poder hacer la comparación, lo cual explica el fin de esto y es poder sentirse y mantenerse motivado cuando la persona percibe que la retribución recibida es justa y está en sintonía con el esfuerzo dedicado.

Por último, se trae a colación la teoría del establecimiento o fijación de metas de Locke (como se cita en Ruiz, 2023) la cual describe que las personas en su entorno laboral están en la búsqueda constante de alcanzar ciertas metas y que esa situación influye en la motivación ya sea por la meta en si misma o por habérselas propuesto, por la cual la intención de alcanzar las metas es lo que genera o se asocia con la motivación del ser humano, ya que de alguna forma impulsa a querer hacer mejor las cosas y a sacar lo mejor de sí mismo poniendo a prueba el compromiso de cada uno para alcanzarlas pero para que la motivación se mantenga el autor refiere que las metas deben tener unas características como son claridad y que sean alcanzables y por otro lado, los objetivos que se quieran cumplir con estas metas también deben ser interesantes para el trabajador, los cuales deben ser específicos y tener congruencia. Si todo lo anterior se cumple, se podría decir que el efecto va a ser positivo tanto para el trabajador como para la organización.

En conclusión, la motivación laboral no es simplemente un concepto teórico, sino una fuerza impulsora que afecta directamente al éxito de una organización. Desde la mejora del rendimiento individual hasta la construcción de una cultura organizacional positiva, la motivación laboral desempeña un papel esencial en el logro de objetivos estratégicos. Al entender y aplicar de manera efectiva las teorías de la motivación, las empresas pueden cosechar los beneficios de equipos comprometidos y productivos.

ANTECEDENTES EMPÍRICOS

En este apartado, se revisarán algunos estudios de referencia para sustentar la realización del presente proyecto de investigación, tanto a nivel internacional, como nacional y local.

Para ello, se trae a colación un estudio realizado en México, el cual tenía como objetivo determinar si existía relación entre la motivación laboral y el logro de los objetivos trazados por la organización, para una empresa que se dedicaba a la fabricación de tubería de acero. Dicho estudio, se desarrolló a través de una investigación no experimental, haciendo uso de la estrategia de estudio de casos para el análisis de la información recolectada. Se contó con la participación de 20 personas segmentadas por las áreas administrativa y operativa, con niveles jerárquicos variados.

El instrumento constaba de preguntas con opción de respuesta tipo Likert y con ellos se valoraron los factores que según los autores podrían explicar la motivación laboral. De los hallazgos, se pudo establecer que los encuestados en su mayoría estaban completamente de acuerdo en el precepto de que la motivación laboral era fundamental para alcanzar los objetivos de la organización, que es importante para alcanzar la satisfacción laboral, que incrementa la calidad del trabajo que se realiza, que debe estar en función del puesto ocupado, que el salario no es considerado como una fuente primaria de motivación y que tampoco depende del nivel de escolaridad y que no están de acuerdo con la motivación que se recibe por parte de la empresa (Ramírez et al, 2018).

En general, se podría decir que, aunque existen factores de motivación que puedan ser generales y comunes en las organizaciones, de alguna manera la cultura puede ejercer cierta influencia, y en algunos casos las personas pueden motivarse más por variables como las de tipo económico como otros por las de tipo social, y así varían las tendencias en cada una.

De igual forma, se encontró un estudio realizado en el Perú, donde se pretendía analizar algunos factores asociados a la motivación laboral dentro de unas empresas en Latinoamérica, que tuvieran influencia sobre el desempeño laboral, a través de la revisión de artículos científicos que abordaran este tema por lo cual la investigación fue de tipo teórica, y se realizó un análisis documental por medio de una lista de cotejo. En conclusión, luego de depurar los artículos, se pudieron describir algunos factores relacionados con la motivación laboral como el estilo gerencial, la influencia del logro, el poder y la afiliación, su relación con el desempeño. Otros de los estudios analizados también hablaban a cerca de los factores psicológicos y sociodemográficos implicados en la motivación (Gil y Gutiérrez, 2021).

En Colombia, también se han podido identificar diferentes estudios que tienen relación con la problemática seleccionada, como por ejemplo uno realizado por Benavides et al (2018), donde se estableció como objetivo hacer una descripción de cómo se da la motivación laboral a lo largo del tiempo se a través de un impacto positivo o negativo y la importancia que tiene hacer una adecuada gestión de las mismas empresas. Se utilizó una encuesta como método de recolección de la información la cual fue aplicada a 33 personas de la empresa Prosegur.

En el análisis de los resultados, se concluye que en la escala de necesidades físicas y de seguridad, los factores con influencia más negativa fueron servicio de salud y periodo vacacional. En el caso de la influencia positiva, el factor satisfacción o gusto por el trabajo que se realiza dentro de la organización.

Con relación a la escala de las relaciones sociales, el aspecto que se califica más desfavorablemente es el de reconocimiento al desempeño por parte de los jefes inmediatos. También se destacan como factores positivos el compañerismo y la unión entre sus miembros.

En el ítem de necesidades egocéntricas, hay una influencia negativa frente a las opiniones o sugerencias que puedan hacer los trabajadores en la toma de decisiones y el salario que se recibe y las oportunidades de crecimiento o ascensos.

Estos resultados podrían explicar a grandes rasgos muchas de los aportes que se han realizado a nivel teórico y como se mencionaron antes, lo que también puede dar cuenta de que, pese a que existen muchos estudios al respecto, la motivación sigue aun siendo analizada pues no es estática, sino que con el cambio también en ritmo y las condiciones de vida, este concepto también se transforma.

También, Hernández (2017) investigó sobre los factores motivacionales asociados a la motivación laboral y satisfacción en profesionales de la escuela de postgrados FAC-muestra AS. Comando. Bogotá, con el ánimo de indagar acerca de las expectativas para su vida laboral y de qué forma podrían relacionarse con su desarrollo profesional y personal. En este caso, se implementó el CMT Cuestionario de Motivación para el Trabajo, que está sustentado bajo los modelos teóricos de la motivación propuestos por Maslow a través de la jerarquía de necesidades y de la teoría de los factores higiénicos expuesta por Herzberg. El enfoque utilizado fue cualitativo de tipo interpretativo, constructivista-histórico y hermenéutico. Se pudo observar que los factores evaluados tuvieron unas calificaciones dentro de los rangos normales, así como se pudieron identificar algunas acciones implementadas por la facultad, que estaban en consistencia con dichos factores y que aportaban a la motivación de las personas.

Del mismo modo, Castañeda y Soto (2019) realizaron un estudio con el fin de determinar si había factores influyentes con la motivación laboral en los trabajadores del Banco W en el área comercial y poder establecer acciones de mejora con base en los resultados obtenidos. El enfoque implementado fue mixto, por lo cual se aplicó el cuestionario CMT Cuestionario de Motivación para el Trabajo y de unas entrevistas semiestructuradas y el tipo de investigación era descriptivo, con la participación de diez trabajadores.



Dentro de sus conclusiones, se identificaron factores externos implementados por el Banco W para motivar a los trabajadores, enfocados en aspectos salariales, bonificaciones y otro tipo de beneficios a nivel extralegal como compensación variable. No se identificaron factores intrínsecos que se promuevan dentro de la organización, pero los evaluados sí hicieron referencia a algunos de ellos como fuente de motivación, como lo fueron el logro, el poder y la afiliación lo que los movilizaba a alcanzar las metas u objetivos y se fomentaba el sentido de compromiso. En otra medida, se reconocen factores intrínsecos como la estima y la autorrealización que no se consideran como motivantes, y que se asocian a escasas posibilidades de reconocimientos o de crecimiento dentro de la organización ya sea nivel personal y profesional, lo cual se constituye en una oportunidad de mejora.

Estos dos estudios utilizaron el mismo cuestionario que se ha establecido en el proyecto de investigación, y uno de ellos introdujo la modalidad de hacer profundización cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas, con el fin de ahondar mucho más acerca de los factores contemplados en el cuestionario y lograr obtener información más sólida frente al sentir de las personas con relación a aquellos aspectos que los motivan.

Se analiza diferentes trabajos de grado en los cuales se incorpora Rivera (Como se cita en Salamanca 2020) además, la motivación en los seres humanos contribuye a lograr sus objetivos de manera eficiente y bien ejecutada, generando resultados significativos en diversas actividades y metas propuestas. En el ámbito laboral, la motivación se ha convertido en un enfoque central para las empresas, ya que impulsa a los empleados a desempeñar sus tareas de manera activa, sin experimentar presiones innecesarias. Este enfoque fomenta la tranquilidad entre los trabajadores, permitiéndoles llevar a cabo sus funciones laborales con calidad. La motivación en el entorno laboral no solo tiene un impacto en el rendimiento, sino que también desencadena reacciones psicológicas positivas en los empleados. Experimentan una sensación de autorrealización en la ejecución de sus actividades, se perciben como competentes y capacitados para realizar sus trabajos de manera efectiva.

En los cuales tenemos estudios que ofrecen diferentes conceptos del clima organizacional como uno de los factores más relevantes de la motivación laboral en la que el estudio de Carrillo (como se cita P. Wright 2014) Desde esta perspectiva, las organizaciones buscan constantemente mejorar sus procesos comerciales o productivos y elevar su nivel competitivo. Esto impulsa a estas empresas a internalizar los procesos de mejora continua, permitiéndoles mantenerse a la vanguardia y respaldarse en investigaciones que faciliten el progreso hacia sus objetivos y misión. A lo largo de los años, se han realizado diversas investigaciones que han contribuido significativamente al avance del conocimiento en el área de gestión de recursos humanos.

También tenemos presente los factores determinantes en la motivación laboral de empleados desde la responsabilidad social corporativa de acuerdo con un estudio realizado de una empresa privada de acuerdo al estudio de Belaides (como se cita Arbolera 2018) Motivar a los empleados es crucial para alcanzar las metas establecidas en la organización, ya que, a partir de esa motivación, los colaboradores dedicarán su máximo esfuerzo para lograr dichos objetivos. Es de suma importancia considerar el factor humano y fomentar la motivación, ya que esto no solo contribuye al éxito empresarial, sino que también genera un valor agregado que posiciona a la empresa como socialmente responsable.

Un clima organizacional positivo es un catalizador para el compromiso y la productividad de los empleados. Cuando los trabajadores se sienten valorados, escuchados y respaldados, su nivel de satisfacción aumenta, lo que se traduce en un desempeño laboral más eficiente y una mayor retención de talento. La comunicación abierta, la transparencia en la toma de decisiones y la promoción de un ambiente colaborativo son factores clave para cultivar un clima organizacional saludable.

DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA DE TIPO TRANSVERSAL

En el desarrollo de este proyecto se da a conocer el tipo de investigación descriptiva, ya que se busca puntualizar características y aspectos importantes, describiendo las situaciones, sucesos o hechos estudiados, por lo cual se va a seleccionar una serie de variables en la que se va a recolectar información y por cada una de ellas con el fin de describir lo más detalladamente posible la investigación, llevado a un momento específico de tiempo, este tipo de investigación ofrece exponer con precisión diversas dimensiones o puntos de vistas de la investigación, sin la necesidad de no crear alguna relación una de otra, y teniendo porcentaje de investigación explicativo ya que según Sampieri (2017) “su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta”

Se considera una investigación de tipo transversal, ya que se hace la recolección de datos en un solo momento describiendo los valores que se manifiestan en una o más variables.

ENFOQUE METODOLÓGICO CUANTITATIVO

En este estudio se ha implementado adaptarse al enfoque cuantitativo ya que este es el que mejor se adapta a las características y a las necesidades de la investigación. Como lo refiere Hernández, et al (2010) este enfoque permite plantearse un problema específico o

concreto para ser estudiado y por ende la pregunta de investigación también tendrá que estar bien delimitada. Luego se desprende la revisión de literatura que realiza el investigador para conocer qué tanto se ha estudiado sobre el tema o la problemática seleccionada, lo que se traduce finalmente en el marco teórico del cual se desprenden la o las hipótesis que los investigadores quieren probar y generar una discusión frente a ello.

De igual forma, en el estudio se recolectan datos a través de métodos o técnicas que sean estandarizadas, que permitan en realidad medir o analizar la problemática seleccionada, como en este caso, se recopila la información a través de un cuestionario que cuenta con unos parámetros estadísticos, dando como resultado datos numéricos que avalan o refutan las hipótesis que permiten establecer los análisis o discusiones al respecto y relacionarla con la revisión de literatura realizada siendo más objetiva.

Adicionalmente, este enfoque facilita que los resultados puedan generalizarse en un grupo o muestra y que a futuro estos estudios puedan ser replicados para continuar una misma línea de investigación.

PARTICIPANTES

El área de consultoría a la que pertenecen los participantes se dedica a acompañar a las empresas clientes brindando solución en Recursos Humanos desde este foco, por lo cual estas personas son quienes ejecutan los proyectos a nivel Nacional que vende el equipo comercial, es decir los participantes hacen parte del equipo de operaciones y llevan a cabo servicios como mediciones de clima laboral, evaluaciones por competencias, mediciones de riesgo psicosocial, entre otros.

Para la muestra se seleccionó la población por conveniencia, por lo cual se tomaron 30 personas, ya que resulta más sencillo evaluar y examinar a individuos por disponibilidad de tiempo, cercanía geográfica y personas que cumplen con el perfil profesional y laboral para este estudio, teniendo causas relacionadas con las características de la investigación y tiene la facilidad de ser rápida, fácil, efectiva, favoreciendo los costos y contar con la disponibilidad de los participantes a evaluar.

Este tipo de muestreo, no probabilístico, se utiliza cuando se requiere un número específico de participantes (Salinas, 2004) como es el caso del presente proyecto de investigación, ya que la empresa y área seleccionada cuenta con este número de personas en total y es donde estaba el interés de estudio.

Con respecto a la caracterización sociodemográfica y ocupacional de los trabajadores que participaron; se pudo establecer que la mayoría son mujeres lo que corresponde a 20



personas, en un rango de edad entre los 26 y 36 años, con un nivel de escolaridad que predomina entre postgrado y profesional. De otro modo, frente al nivel de cargo, el 53% se encuentran en el operativo donde se encuentran aprendices, practicantes y analistas junior. El rango de antigüedad con la organización que predomina es entre 1 y 5 años.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Dentro del trabajo de investigación se implementará un cuestionario para 30 personas, el cual consta de cinco preguntas sociodemográficas y 75 ítems que hacen parte del instrumento para medir factores de la motivación laboral, que a su vez se compone de 15 dimensiones. El cuestionario seleccionado es el Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT del autor Fernando Toro Álvarez, el cual permite evaluar diferentes condiciones de la motivación relacionadas con el entorno laboral.

La forma de respuesta permite que los participantes califiquen de 5 a 1 cada uno de los grupos de afirmaciones siendo 5 el valor que le dan a la afirmación que consideran es muy importante y dándole valor de 1 a la que es nada importante.

Este cuestionario, en la primera parte se denomina condiciones motivacionales internas, que como lo refiere Toro (como se citó en García (2012) trata de “condiciones personales internas, de carácter afectivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o con eventos externos específicos”. También, esta parte contiene una serie de dimensiones como son:

Toro (como se citó en García (2012) refiere que el logro se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional, de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros, por la búsqueda de metas o resultados a mediano y largo plazo. Por lo general no se manifiesta acción hacia el logro cuando la dificultad de la tarea o de la actividad es demasiado alta o baja. La dificultad media de la tarea parece estimular mejor los comportamientos orientados al logro.

El poder se manifiesta a través de deseos y acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, no sólo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencias en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas.

La afiliación se manifiesta por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, donde la calidez de la relación juega un papel muy importante.



La autorrealización se manifiesta por la expresión de deseos o la realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos.

El reconocimiento se manifiesta a través de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de la demás atención, aceptación a admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer.

En el apartado de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo se encuentran las siguientes dimensiones:

Dedicación a la tarea incluye modos de comportamiento caracterizados ya sea por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad o bien por derivar algún tipo de beneficio primario al hecho mismo de la ejecución del trabajo. Se trata de la intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con que cuenta el individuo. La aceptación de la autoridad como modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales personas. Comportamientos de sujeción a las determinaciones de personas o dependencias con autoridad formal.

La aceptación de normas y valores como modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización, tales como evitar lo que pueda causar perjuicios al trabajo o a la empresa, cumplir sus normas y políticas, contribuir al logro de sus objetivos.

La requisición como modos de comportamiento que buscan obtener las retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien puede concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa. Solicitar directamente la retribución deseada. La expectación como modos de comportamiento que muestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad. Las retribuciones deseadas se dan por iniciativa y benevolencia del patrono más que por mérito personal.

La última parte del cuestionario que trata de las condiciones motivacionales externas se compone de las dimensiones:

La supervisión como el valor que el individuo atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación de los representantes de la autoridad organizacional hacia él.



Grupo de trabajo como las condiciones sociales del trabajo que proveen a la persona posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros. Valoración que el individuo hace de tales condiciones.

Contenido del trabajo que son condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto y la posibilidad de elaboración global de un producto. Valoración que la persona hace de tales condiciones.

Salario como las condiciones de retribución económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo. Según su grado y modalidad esta retribución puede proporcionar a la persona compensación por su esfuerzo, prestigio, seguridad de que puede atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia. Valoración que la persona hace de la compensación económica.

Promoción como la perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite a su desemejante dentro de un contexto organizacional. De tal posibilidad la persona puede derivar proyecciones personales de progreso, de prestigio y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad. Valor que la persona atribuye a la promoción.

PROCEDIMIENTO ANÁLISIS DE DATOS

El método de análisis implementado fue de tipo descriptivo, ya que se pretendía describir que sucedía frente a la problemática seleccionada, por lo cual se debía organizar la información recolectada e interpretarla y relacionarla con el marco teórico que se estructuró en la fase de revisión de la literatura y poder generar una discusión al respecto. Además, los resultados obtenidos podrán tomarse como punto de partida para futuras investigaciones que deseen profundizar aún más y generar variaciones del estudio.

El cuestionario se respondió de forma virtual, a través de un enlace de Google forms y luego se descargó el archivo de Excel que genera esta aplicación. Se hizo el proceso de codificación de las variables sociodemográficas, así como del Cuestionario de Motivación para luego realizar la interpretación y descripción de los resultados y seguido de ello, la discusión de estos.

Cabe resaltar que los resultados se presentaron a manera de frecuencias para analizar cuáles eran los ítems con mayor o menor importancia para los participantes en cada una de las variables de la motivación.



Se tuvo presente el código de conducto fortaleciendo los valores que permite acompañar el crecimiento y el cumplimiento de dicho objetivo, permitiendo la identificación apropiada en las diferentes situaciones teniendo como pilar el respeto hacia las personas, su vida privada, la protección de datos y se tendrá presente los principios éticos de la norma APA siendo valores universales que nacen del reconocimiento de la dignidad humana.

Se cuenta con el consentimiento por parte de Gestión Humana de la empresa seleccionada, y también dentro del enlace al que accedieron los participantes se anexó un apartado de consentimiento informado con el fin de garantizar la participación voluntaria y manejo confidencial y responsable de la información recolectada.

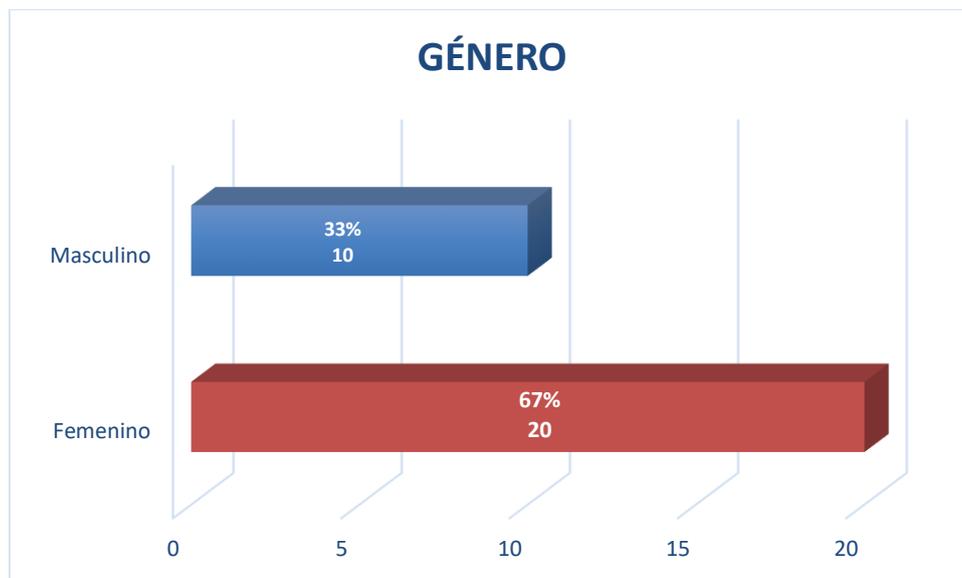


Resultados

A continuación se presenta una descripción de las variables sociodemográficas y ocupacionales evaluadas, con el fin de conocer un poco más las características de los participantes, por lo cual se pudo identificar que en lo que respecta al género hay una mayor concentración de mujeres con el 67%.

Figura 1

Distribución de participantes por género

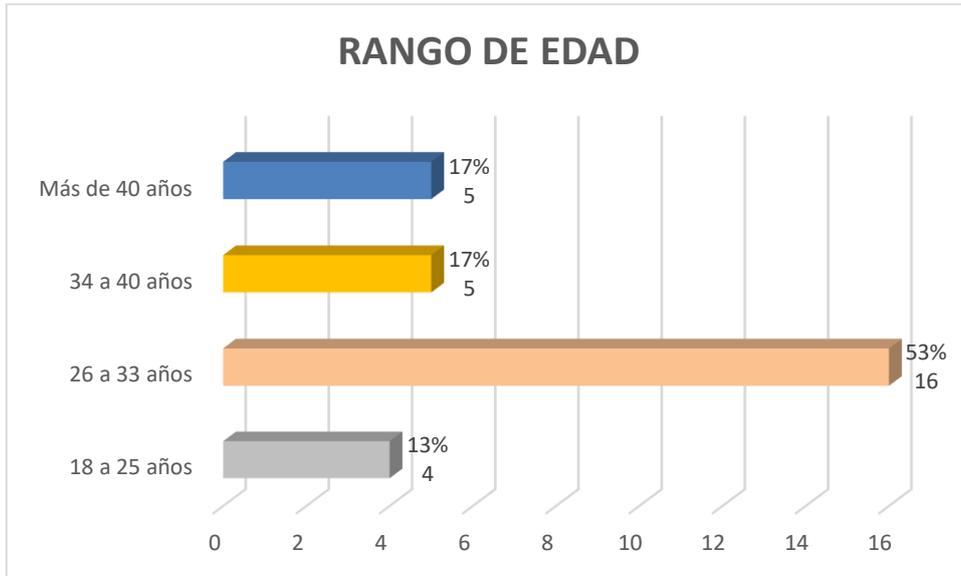


Con relación al rango de edad, se pudo establecer que el 53% de los evaluados están en el rango entre 26 y 36 años.

Figura 2

Distribución de participantes por rango de edad

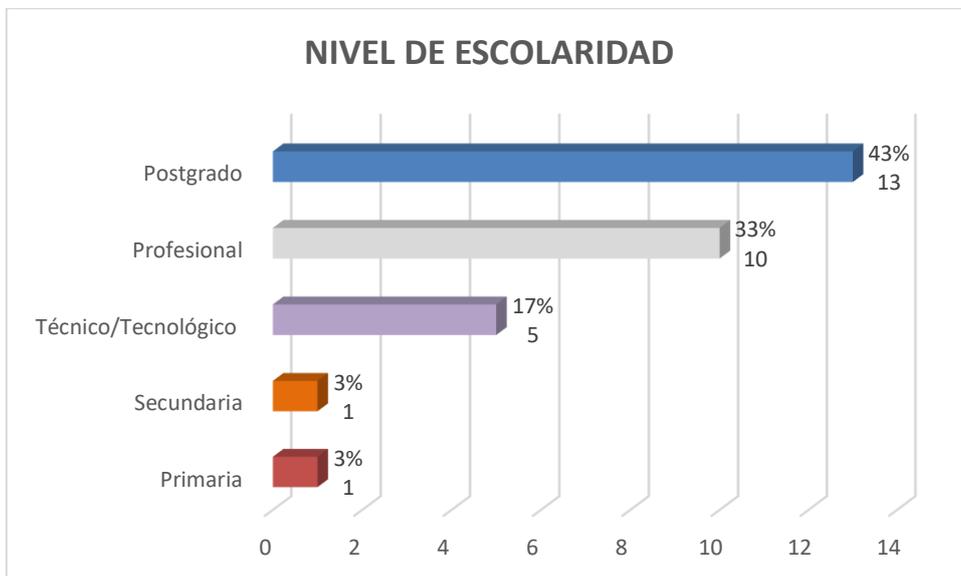




Frente al nivel de escolaridad, predominan los participantes que han llevado a cabo estudios de postgrado con el 43%, lo que denota un alto grado de formación académica.

Figura 3

Distribución de participantes por nivel de escolaridad

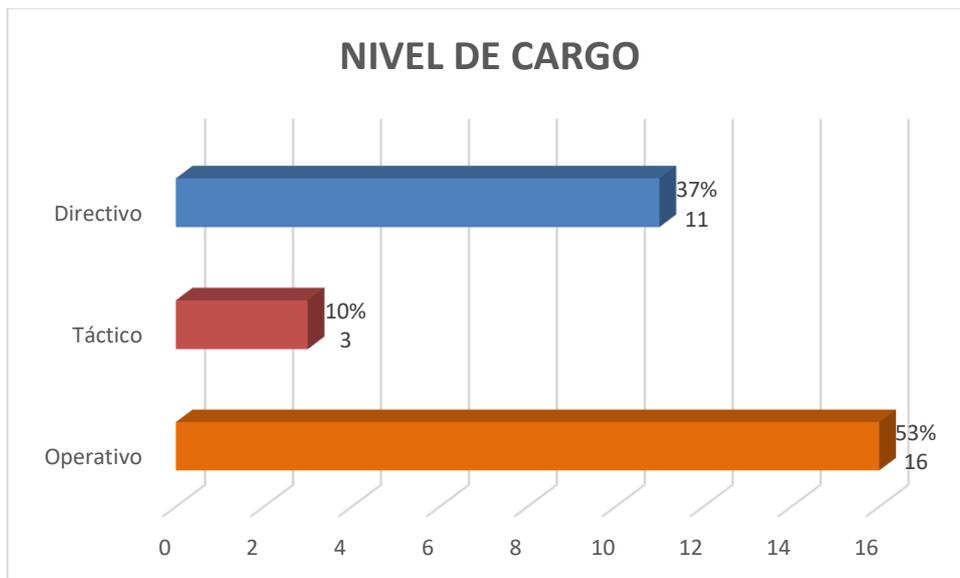


Por otro lado, se identificó que el área cuenta con diferentes niveles de cargo, de los cuales el que tiene una mayor concentración de evaluados es el operativo con el 53%. Este grupo se compone de aprendices en etapa productiva y analistas junior. En segundo lugar, se encuentra el nivel directivo conformado por la figura de team leader y team manager, ambos tienen personal a cargo pero el segundo tiene mayor responsabilidad por los resultados del área de trabajo.

Figura 4



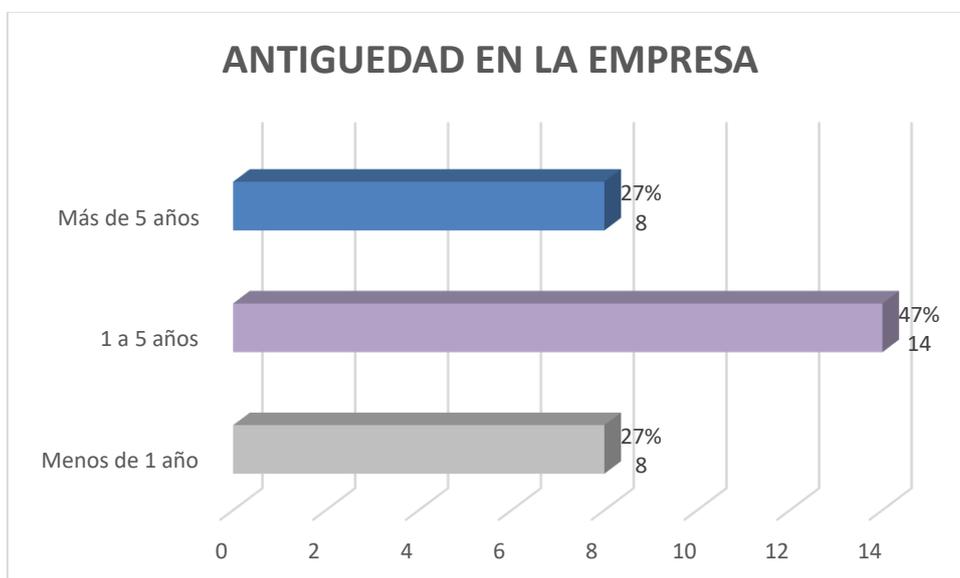
Distribución de la población por nivel de cargo



De otro modo, se identificó que el rango de antigüedad que concentra mayor número de participantes está entre 1 y 5 años, mientras que, en los rangos de menos de 1 año, así como de más de 5 años ocupan el 27% para cada rango.

Figura 5

Distribución de participantes por antigüedad en la empresa



Respecto a los resultados del cuestionario sobre motivación laboral CMT, se realizó un análisis descriptivo por cada uno de sus componentes y dimensiones para identificar algunas diferencias y similitudes entre lo que reportaron los participantes al respecto. Cabe resaltar que las gráficas 6, 7 y 8 muestran el ítem que por cada dimensión tuvo la mayor

calificación entre las opciones importante y muy importante, pero en el análisis que se hace se resaltan otros datos de interés que no fueron graficados como por ejemplo en los casos en que la tendencia de respuesta fue mayor en las opciones poco o nada importante.

Para el aspecto de condiciones motivacionales internas, se identificó que, respecto a la dimensión de logro, el 50% de los participantes calificaron como nada importante que la mayor satisfacción que desean tener en el trabajo es tener una persona a cargo a la que le puedan estimular o corregir su rendimiento, mientras que el 47% refiere como importante poder coordinar y estimularles los esfuerzos a otros.

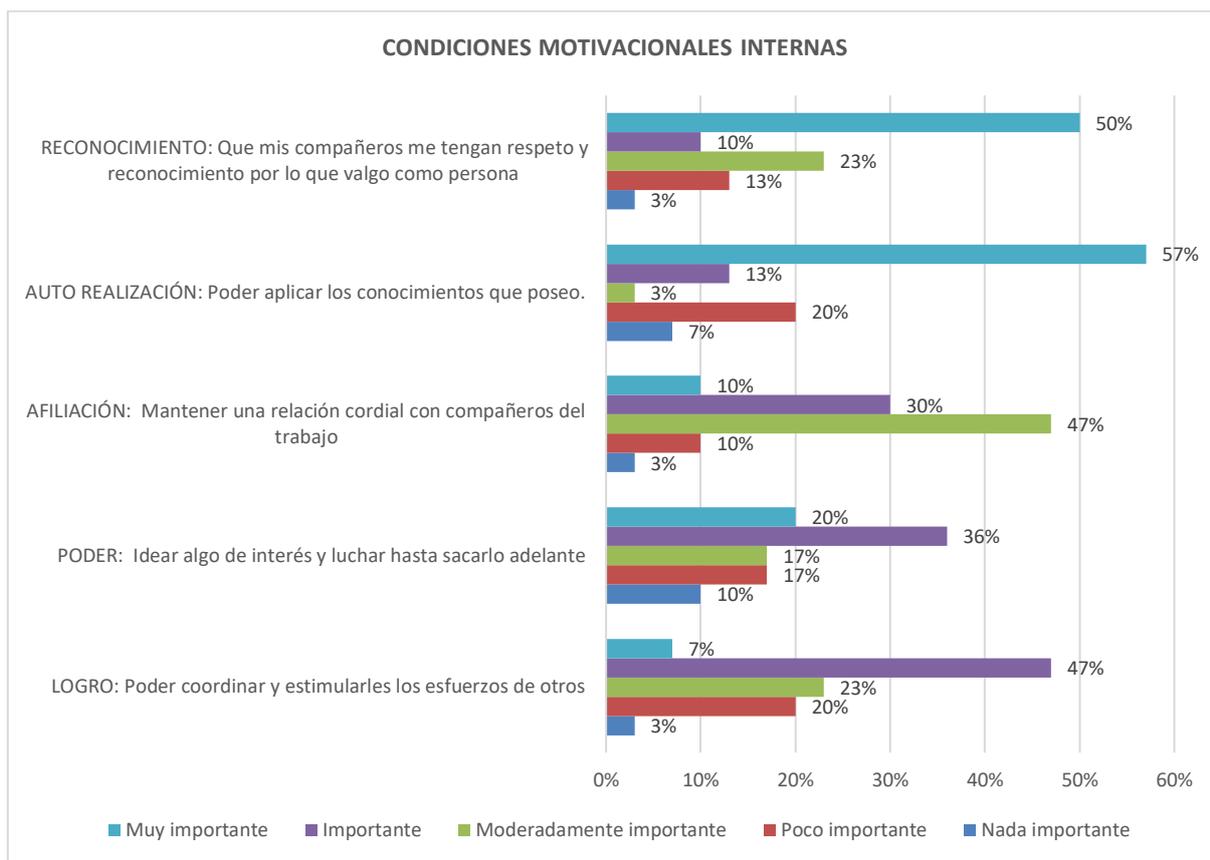
En la dimensión de poder, se observó que el ítem idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante fue calificado por el 36% de los participantes como importante, mientras que el 57% considera como nada importante poder resolver con más éxito que los demás los problemas difíciles de trabajo y lograr resultados de mejor calidad que los que otros alcanzan en su trabajo.

Se pudo identificar que, para la dimensión de afiliación, el 47% refiere como moderadamente importante mantener una relación cordial con compañeros de trabajo y en este mismo porcentaje calificaron como poco importante el poder llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas. Respecto a la dimensión auto realización, el 57% calificó como muy importante el poder aplicar los conocimientos que poseen mientras que un 47% a su vez calificó de muy importante poderse ocupar en aquellos trabajos para los que se tienen buenas capacidades. La última dimensión para este apartado es la de reconocimiento donde el 50% de los participantes calificaron como muy importante que los compañeros le tengan respeto y reconocimiento por lo que vale como persona mientras que el 43% refieren como muy importante que sus ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.

Figura 6

Predominio de condiciones motivacionales internas





En la segunda parte del cuestionario, se valoraron los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, dando como resultado en la primera dimensión de dedicación a la tarea el 63% define como muy importante hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad mientras que por otro lado un 43% considera como importante dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido.

Para la dimensión aceptación a la autoridad, con relación al medio más efectivo para obtener un trato justo y considerado por parte del jefe, el 40% de los participantes refieren que es muy importante dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias, mientras que otro 40% de ellos refiere que es moderadamente importante acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato.

Para la dimensión de aceptación de normas y valores, los participantes calificaron como muy importante esforzarse por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas con un 43%, mientras que el 40% calificó como importante y moderadamente importante, aceptar y cumplir funciones, normas y reglamentos de trabajo.

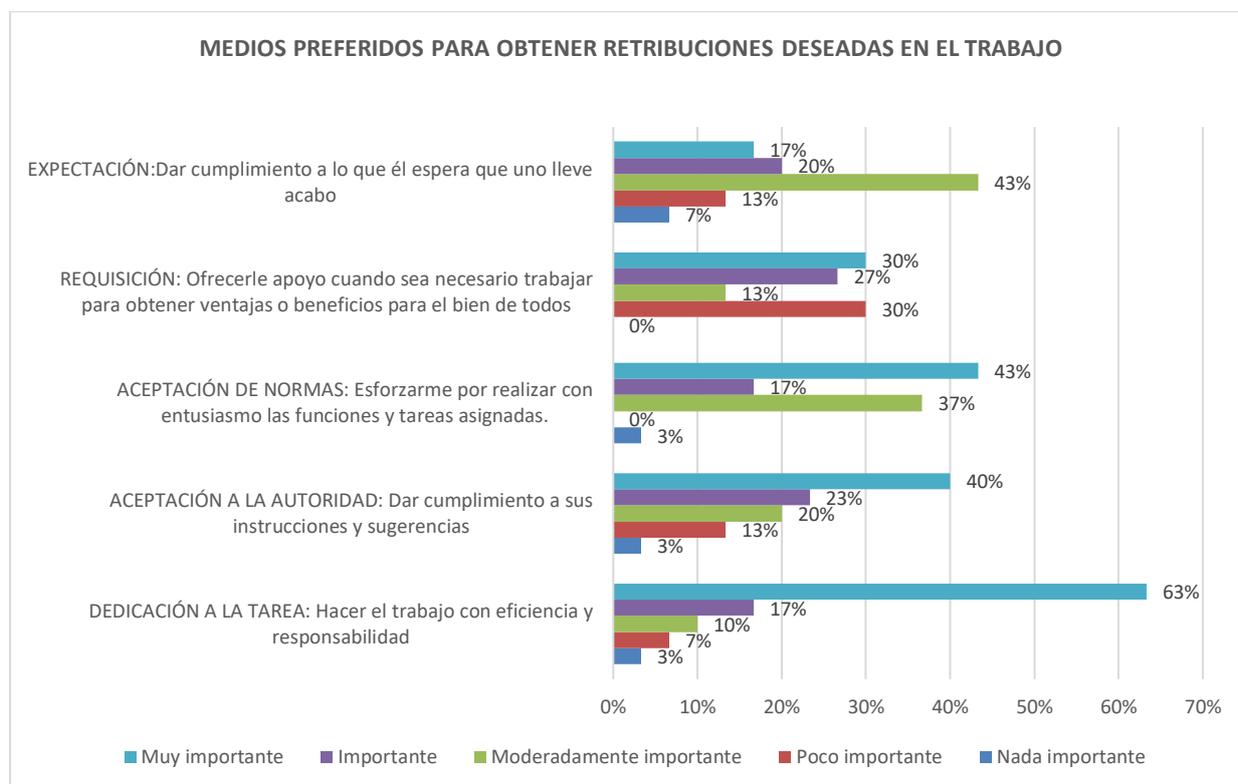
En la dimensión requisición, el 63% calificó como poco importante con todo respeto solicitarle a su jefe un trato considerado cuando sea necesario siendo este ítem el que tuvo una calificación significativa con esta opción de respuesta. De otro modo, el 30% de evaluados

refiere como muy importante ofrecerle apoyo a su jefe cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos.

La última dimensión en la segunda parte es la expectativa se identificó que el 53% calificó como nada importante el hecho de esperar que a medida que lo vayan conociendo lo acepten y tengan en cuenta, con relación al medio más eficaz para poder integrarse a un grupo de trabajo. De otro modo, en este mismo ítem, un 30% lo calificó como importante.

Figura 7

Predominio de los medios preferido para obtener retribuciones deseadas en el trabajo



Respecto a la tercera parte del cuestionario que trata de condiciones motivacionales externas, para la dimensión supervisión en el apartado de lo más importante para cada uno en el trabajo, el 47% refiere como moderadamente importante tener un jefe que le dé a conocer los resultados de su trabajo, mientras que el 27% calificó como importante que el jefe lo evalúe de una manera considerada, comprensiva y justa, así como contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente. Frente a la dimensión grupo de trabajo, el 33% de los participantes calificó como muy importante en el trabajo trabajar en equipo con gente de la que pueda aprender, mientras que el 30% refiere como importante puede integrar sus esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos.

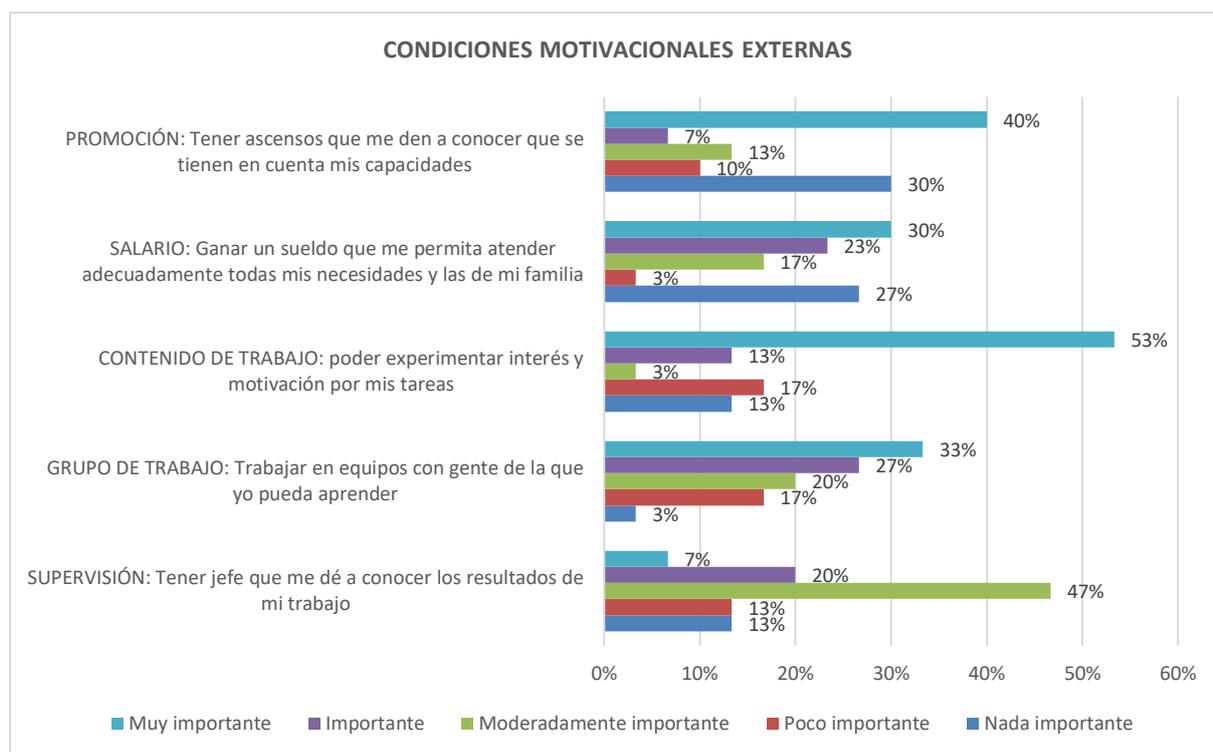


Con relación a la dimensión contenido de la tarea, el 50% refiere como muy importante desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes, así como el 53% calificó como muy importante poder experimentar interés y motivación por sus tareas.

Para la dimensión salario, el 33% de los participantes calificó como muy importante ganar un sueldo que le permita atender adecuadamente todas sus necesidades y las de su familia y de otro modo, el 47% calificó como saber que periódicamente puede recibir aumentos salariales. Finalmente, en la dimensión promoción, el 40% calificó como muy importante tener ascensos que le den a conocer que se tienen en cuenta sus capacidades.

Figura 8

Predominio de condiciones motivacionales externas



Discusión y Conclusiones



Tomando como base los resultados obtenidos durante la ejecución del proyecto de investigación, en lo que respecta a la edad, es importante resaltar que la mayoría de los participantes se clasifican en la generación de los Millennials, y como lo indica García (2018) para esta generación uno de los principales motivadores no son necesariamente de tipo económico, sino más enfocados al reconocimiento por el esfuerzo que realiza en el ejercicio de su rol. Lo anterior, podría tener relación con los resultados de la dimensión de logro donde una parte significativa de los evaluados calificó como importante poder estimular y reconocer los esfuerzos de otros. Aunque no se relaciona directamente con el reconocimiento individual si puede decirse que este componente puede ser un factor diferenciador frente a la motivación.

Con respecto al nivel de cargo, un poco más de la mitad de lo evaluados cuenta con nivel operativo donde se ubican los aprendices y analistas que pueden desempeñar tareas más monotonas, repetitivas y con menor grado de autonomía, por lo cual sería un gran insumo contar con información más exacta frente a las diferencias que puedan presentarse frente a los aspectos motivacionales y el nivel de cargo pues no es tan diciente por sí misma, aunque muchas veces la diferencia no radica en esta variable sino que puede estar más relacionada con el componente intrínseco como pueden ser creencias, expectativas y experiencias previas (Herrera y Rojas, s.f.).

Teniendo en cuenta que el 67% de los participantes fueron mujeres, sería de gran interés a futuro poder realizar algún tipo de correlación que permita ver diferencias frente a los factores motivacionales y el género, ya que como lo plantean García et al (s.f.) en su estudio de diferencias en la motivación laboral debido al género en personas de la generación y en el Noreste de México, dando como resultado que si existen diferencia tanto a nivel intrínseco como extrínseco, donde las mujeres se sentían mayormente motivadas por trabajos que le facilitarían un equilibrio entre la vida laboral y personal mientras que a los hombres lo motivaba poder trabajar en empresas que se caracterizaran por tener tecnología de punta. Aun así, en ambos géneros era de gran relevancia poder compartir el esquema de valores con la empresa.

Partiendo de los planteamientos que se citaron de Murray y los hallazgos del proyecto, en los que respecta a los factores intrínsecos, así como los externos o del ambiente implicados en la motivación de los trabajadores, se puede decir que efectivamente tratar de establecer que un solo componente puede llegar a explicar cómo funciona la motivación puede ser complejo y cerrado, ya que ambos son intermediarios a la hora de generar mayor satisfacción y aumentar el nivel de compromiso e impactar sobre su comportamiento, como se pudo identificar pues en cada una de las dimensiones evaluadas habían factores que fueron calificados como importantes y muy importantes.

De igual forma, al relacionar lo dicho por McClelland frente a la motivación de logro, como parte de los aspectos intrínsecos, donde las personas se preocupaban por estar buscando de forma constante cómo hacer las cosas mejor pero a su vez más prácticas, sin embargo en el estudio se evidenció que un factor importante era poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros y esta situación podría presentarse porque gran parte de los participantes tienen cargos de jefatura o tienen personal a cargo.

Por otra parte, el cuestionario implementado está en sintonía con el modelo piramidal de las necesidades básicas expuestas por Maslow, especialmente en los niveles superiores de afiliación y reconocimiento, ya que en este instrumento se evaluaron estas mismas, aunque la afiliación está más dada hacia la interacción y cohesión de grupo que se puede experimentar dentro de un equipo de trabajo, siendo calificado como moderadamente importante tener relaciones cordiales.

Asimismo, Herzberg refería que los factores motivadores estaban relacionados con el contenido de la tarea, y en el caso de los resultados en esta misma dimensión un buen porcentaje de los evaluados calificó como muy importante poder desempeñarse en un rol con actividades interesantes y en donde se tuvieran en cuenta sus capacidades lo que puede decirse que tiene coherencia con dicho planteamiento.

Frente a lo expuesto por Vroom, se puede decir que lo que el autor planteó en su momento se puede relacionar con los resultados descriptivos, ya que de alguna forma las dimensiones e ítems que tuvieron una mayor calificación entre importante y muy importante se podrían considerar como aspectos que garantizan o influyen el querer permanecer o no dentro de una organización, ya que a través de la aplicación del cuestionario para la motivación CMT, se pudieron establecer aquellas dimensiones y condiciones tanto a nivel interno como externo, como por ejemplo la posibilidad de desarrollarse, sentirse a gusto con las tareas y rol desempeñado, ganar un salario que consideren suficiente a sus necesidades, poder aprender de los demás, sentir reconocimiento dentro del equipo, entre otros. En otras palabras, para efectos de la población evaluada se podría decir que si estas condiciones de favorabilidad no se presentaran dentro del entorno laboral sería probable que no quieran pertenecer al mismo o pueden ser factores decisivos para su permanencia.

En relación con lo que refieren Ryan et al en la teoría de evaluación cognoscitiva con respecto a los hallazgos, se puede ver que parte de las personas evaluadas dan importancia a aspectos como el reconocimiento y el respeto a su valor como persona, el poder aplicar sus conocimientos en el ejercicio de su rol, la posibilidad de afiliación, entre otras. Si se quisiera

mantener este nivel de motivación intrínseca sería importante que la empresa pueda equilibrar los mecanismos para motivar a nivel extrínseco sin entorpecer el componente interno.

Siguiendo con lo que plantearon Robbins y Judge, esta información que se recolectó puede orientar a la empresa para determinar los grados o niveles de esfuerzo y por ende la intensidad de las acciones o comportamiento de sus trabajadores, de acuerdo a los objetivos que se establezcan tanto a nivel transversal como del área, pues como lo mencionaban los autores, no necesariamente un alto esfuerzo sea garantía de alcanzar el éxito, y por tanto se debe administrar mejor el personal para que sea proporcional a las metas y objetivos.

En lo que plantea el autor Adams, se podría decir que aborda un poco el tema sobre los factores motivacionales externos, ya que en el cuestionario se evaluaron dimensiones como promoción, salario, contenido del trabajo, grupo de trabajo y supervisión, en donde los ítems que tuvieron una mayor importancia para los evaluados fueron aspectos como la posibilidad de un ascenso, el salario acorde a sus necesidades y las de su familia, poder aprender de otros dentro del equipo y contar con la retroalimentación efectiva por parte de su líder. En este sentido, en sintonía con lo que plantea el autor, estas condiciones pueden ser puntos de comparación para determinar una alta o baja motivación por parte de cada trabajador, según sean sus referentes, por lo cual desde Recursos Humanos se deben fortalecer los programas y planes que aborden estos beneficios o incentivos para que se proporcionen de manera que sea transparente evitar generar una sensación de inequidad y se establezcan niveles de cumplimiento claros para poder acceder a ellos.

Ahora bien, en el apartado de los medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas en el trabajo, y con relación a lo que establece la teoría del establecimiento de metas, se podría decir que estas cinco dimensiones descritas hacen alusión a la misma, ya que son situaciones a las que los evaluados calificaron dándole mayor importancia como por ejemplo cumplir con lo que el líder espera de el o ella, hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad y dar cumplimiento a las instrucciones y sugerencias. Dicho esto, de alguna manera evidencia como detrás de cada esfuerzo hay una meta o un objetivo que alcanzar y que la motivación puede ser mas estable o duradera si la organización y los lideres se articulan para lograr establecer y facilitar el establecimiento de metas en conjunto y con la participación de los trabajadores.

En conclusión, se puede decir que el estudio cumple con el objetivo de describir las variables sociodemográficas y ocupacionales de los trabajadores, así como las características motivacionales con base en las dimensiones que se evalúan en el cuestionario para la motivación laboral CMT. Se pudo establecer que el género que predomina es femenino, así como un nivel de escolaridad postgrado y antigüedad principalmente entre 1 y 5 años.

De las condiciones motivacionales internas, se pudo identificar que para los participantes de los aspectos que generan mayor satisfacción en el trabajo se destaca que se puedan ocupar de aquellos trabajos que estén acorde a sus capacidades, que se tengan en cuenta sus ideas y propuestas, recibir respeto de sus compañeros, así como reconocimiento por su valor como persona, adquirir mayores habilidades en el ejercicio de su rol y generar ideas y trabajar por sacarlas a flote.

De los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, con relación al medio más efectivo para obtener un trato justo y considerado por parte del jefe reflejó que el aspecto de mayor importancia para los participantes es poder cumplir sus instrucciones y sugerencias. Esto puede dar cuenta de un apego a normas y códigos de comportamiento dentro de la Organización. Con relación al medio más efectivo para obtener un trato interesante es poder esforzarse para realizar con entusiasmo las funciones asignadas.

Para los participantes es muy importante hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad como mecanismo para obtener aumentos de sueldo o mejores beneficios económicos, así como tener iniciativas y/o proyectos para conseguir ascensos. Estas condiciones podrían relacionarse con la teoría de Maslow en lo que respecta a las necesidades de reconocimiento.

Se puede concluir que, de las condiciones motivacionales externas, aquellas que tienen mayor importancia es poder experimentar interés y motivación por las tareas que realiza, desempeñar un trabajo con actividades variadas, trabajar en equipos con personas de las que se pueda aprender, obtener ascensos y que se tengan en cuenta sus capacidades.

Del estudio realizado específicamente en la revisión de antecedentes teóricos, se pudo evidenciar que son muchos los autores que se han preocupado por estudiar la motivación y como influencia o media en el comportamiento sea en el ámbito que sea, aunque no se puede negar que esta influencia es más evidente en el contexto organizacional, ya que es allí donde se puede utilizar mejor esta información, debido a que el conocer que condiciones, situaciones o características pueden aumentar, mantener o disminuir ciertos comportamientos para beneficiar la funcionalidad y productiva tanto individual como colectiva.



REFERENCIAS

Armas, M. (2019). HACER FLUIR EL APRENDIZAJE. https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/10925/1/0214-9877_2_1_299.pdf

Castañeda, I y Soto, L. (2019). *Factores Que Influyen En La Motivación Laboral De Los Colaboradores del Área Comercial de La Entidad Financiera Banco W Zona Centro de la Ciudad De Palmira en el Año 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad del Valle] Biblioteca digital Universidad del valle

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/19176/0602547.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cerón, J. (2015). LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LAS EMPRESAS.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7316/JAIME%20ARMANDO%20CERON%20RUIZ.pdf;jsessionid=BB20997D7BE76FD5A7EAEE645CE21EFD?sequence=1>

Chow, A. (2021). TEORIA DE LA EQUIDAD LABORAL Y DE LA REMUNERACIÓN FINANCIERA. <https://www.linkedin.com/pulse/teor%C3%ADa-de-la-equidad-laboral-y-remuneraci%C3%B3n-arturo-chow-mendoza/?originalSubdomain=es>

Coromoto, H. y Villón, S. Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. (2018). *Revista Scientific*, 3 (7), 177-192

<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

Escobar, J. (2023). Alertan que cada dos de diez empleados en Colombia se sienten desmotivados en los trabajos <https://www.infobae.com/colombia/2023/02/19/alertan-que-dos-de-cada-diez-empleados-en-colombia-se-sienten-desmotivados-en-los-trabajos/>

García, A. (2012). Propuesta de taller de grado “Evaluación de la motivación de los trabajadores del área motivacional de ANDI ASISTENCIA S.A.”.

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10570/GarciaSanchezAndresFelipe2012.pdf?sequence=3>

García, C. (2018). Factores del entorno que influyen en la motivación de las personas pertenecientes a la generación X y Millenials en la empresa Morris Seguridad LTDA ubicada en la ciudad de Bogotá.

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/39441/Trabajo%20de%20Grado-%20Motivaci%C3%B3n%20Laboral.pdf>

García, J. (2008). LA “NEED ACHIEVEMENT” TEORÍA CLÁSICA PARA LA EXPLICACIÓN DE LA MOTIVACION PARA EL RENDIMIENTO ESCOLAR. *Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, (23), 345-364.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3003545>

García, M., Martínez, R. Gonzáles, E. y Catache, M. (s.f.) Diferencias en la motivación laboral debido al género entre personas de la generación Y en el Noreste de México.

<https://ingenieriaygestion.uanl.mx/index.php/r/article/view/5/6>

Gil, E. y Gutiérrez, S. (2021). *Factores asociados a la Motivación laboral en organizaciones de Latinoamérica una revisión sistemática*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo] Repositorio Universidad César Vallejo

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/75725/Gil_GEA_Gutierrez_PS_L-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, C. (2017). *Factores Motivacionales Asociados a la Motivación Laboral y Satisfacción en Profesionales de la Escuela de Postgrados Fac – Muestra As. Comando. Bogotá. Colombia*. [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia] Biblioteca digital Universidad Externado de Colombia

<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/a66b63d8-b90c-4227-bd9e-70c7bdbc4e42/content>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). McGRAW-HILL

Jaramillo D. (2018). LA GESTION DEL RECURSO HUMANO Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DEISTRIBUIDORA

<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/7350/TESIS.%20JOMHER%20LUIS%20JARAMILLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=34&zoom=100,81,225>

Lozano, J. (2021). ¿Empleados aburridos? Estudio revela que la motivación dentro de sus empresas va en picada. <https://www.empleo.com/co/noticias/noticias-laborales/empleados-aburridos-estudio-revela-que-la-motivacion-dentro-de-sus-empresas-va-en-picada-6541>

Manso, J. (2002). EL LEGADO DE FREDERICK IRVING HERZBERG. Revista Universidad EAFIT, (128), 79-86 <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>

Marulanda, F., Montoya, R.y Vélez, J. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64631418008.pdf>



Merchán, A. y Vera, A. (2022). TEORÍAS DE MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN EN EL AMBITO LABORAL. <https://doaj.org/article/6027f01ce1704bdb867b6165278811b8>

Moran, C. y Menezes dos Anjos, E. (2016). LA MOTIVACIÓN DE LOGRO COMO IMPULSO CREADOR DE BIENESTAR: SU RELACIÓN CON LOS CINCO GRANDES FACTORES DE LA PERSONALIDAD. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2 (1), 31-40 <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851777004.pdf>

Padovan, I. (2020). TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN. APLICACIÓN PRÁCTICA. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf

Ramirez, R., Abreu, J. y Baddi, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*. (3)1, 143-185 [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)

Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/22488921e36d90caef3d8973d805dcb.pdf>

REVISTA VIRTUAL PRO. (2016). El más reciente estudio de Adecco Colombia, revela que el 61% de los colombianos no se encuentra motivado en la empresa donde trabaja. <https://www.virtualpro.co/noticias/el-mas-reciente-estudio-de-adecco-colombia-revela-que-el-61-de-los-colombianos-no-se-encuentra-motivado-en-la-empresa-donde-trabaja>.

Ruiz, L. (2023). La teoría de fijación de metas de Edwin Locke. Esta teoría se aplica especialmente al mundo de las empresas y los Recursos Humanos, para motivar. <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-fijacion-metas-locke>

Salinas, A. (2004). MÉTODOS DE MUESTREO. <https://www.redalyc.org/pdf/402/40270120.pdf>

Susanibar D y García M. (2022) RELACION ENTRE PRACTICAS DE GESTION DE CADENA DE SUMINISTRO Y DESEMPEÑO ORGANIZAICONAL

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0b7dab00-d3c6-43a3-8c35-f27aa33e91c0/content>

Hernández B. y Miranda G. (2023) FACTORES DETERMINANTES EN LA MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS DESDE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

<file:///C:/Users/pinea/Downloads/Dialnet->

<FACTORESDETERMINANTESENLAMOTIVACIONDEEMPLEADOSDESD-9183033.pdf>

Rivera A. (2020) REVISION SISTEMATICA DE LITERATURA EN MOTIVACION LABORAL EN COLOMBIA

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/69dd8974-b464-4425-916d-9386fdc43188/content>

